



令和流の営業マネジメントの「要」とは～"個を見る"部下育成で最大の成果を出す☒



前回に引き続き、弊社の営業部門を統括するマネージャーが実践する、"個を見る"部下育成で成果を出す3つの手法をお伝えします。多様な価値観を持つイマドキ世代の部下たちをどのように導けば売上目標を達成することができるのか、参考にさせていただければ幸いです。

4. <手法その3>成長のための「壁」をプロデュースする

一昔前は「量は質を凌駕する」という信念のもと、部下の仕事の量を増やして成長を促すマネージャーも多かったと思います。しかし、ワークライフバランスの浸透や働き方改革推進の機運により、今は残業を前提とした差配は難しくなっています。そこで有効となるのが、成長のための「壁」のバリエーションを増やすことです。担当業務や顧客を固定せず、定期的に変更して様々な経験をしてもらうことで、多角的に視野を広げて気づきを増やすことが、成長の最短ルートとなります。そこでマネージャーには、「メンバーにとっての壁（経験）を、自分の権限の中でプロデュースする」という視点が求められます。

例えば、「新規開拓」「テレアポ推進」などの担当をいつも同じメンバーに振っているとしたら、別のメンバーにもあたらせてみましょう。向き不向きはあるでしょうが、定期的担当変更を行い「壁」を与え続けることで、成長機会を増やします。また、お客さまを熟知しているマネージャーが、若手にいるいるなタイプのお客さまを意図的に担当させるようにします。人柄重視の方、理詰めの方、いわゆる"根回し"を期待している方、広く情報収集をしたい方など、様々なタイプを「壁」として対峙させることで成長を促す、これもイマドキ世代の育成には効果的です。

5. 断られても懲りずに「また来ちゃいました」と言える営業の強み

コロナ禍を経て、若い人のリモート営業のスキルは確実に上がりました。事前に用意したアジェンダを画面共有して効率よく説明するのは大得意です。その一方で、お客さまの理解のスピードに合わせて臨機応変に対応したり、深い課題を突っ込んで聞き出したりするコツは、上手くつかめていないかもしれません。一度関係性ができてしまえば対面でもリモートでも臆せず話せるようになるものですが、イマドキ世代はお客さまとの関係性が深まる前にあきらめてしまうことも多いようです。

昔の営業は「断られてからが勝負！」と粘ったものですが、今は一度断られると「わかりました」と素直に受け取ってしまう。断られても懲りずに「また来ちゃいました～」と言える営業を、実は気に入っているというお客さまも多く、これは大変もったいないことです。

6. イマドキ世代を「お客さまからかわいがられる営業」に育てる

お客さまとの関係性づくりが上手になる近道は、経験するコミュニケーションの「質」を変えてみることです。例えば、ちょっと昔気質だけど、営業のことを気にかけてくれるタイプの方をイマドキ世代に担当してもらいます。若い人にとってこういうタイプは最初苦手に感じるかもしれませんが、こちらが何を言ってもドンと構えてくださる方だと分かれば、安心して心を開き、一歩踏み込んだ関係性を築くことができます。その中で、会話のキャッチボールがうまくできるコツもつかめるかもしれません。

この先営業スタイルがどんなにデジタル化されても、お客さまの存在ありきの営業にとって"人たらし"であることは最強のスキルです。チームの成果を最大限にするためには、お客さまからかわいがられ、課題や悩みに寄り添える営業を一人でも多く育てることが大切です。

チームとして安定した成果を出し続けるためには、ベテランに既存顧客や大型案件を任せることが必然と考えるマネージャーも多いでしょう。しかし、メンバー一人ひとりの成長機会の創出を第一に考えるなら、若手にあえてチャレンジングな案件を任せ、ベテランに若手のフォローや新規案件の獲得をさせることも戦略的に行う必要があります。

これまでの画一的なスタイルに捉われず、ピープルマネジメントで一人ひとりの課題にマッチした育成方針を個別に考えていくことが、令和流の営業マネジメントの「要」となります。

株式会社インソース より